

スーパーマーケットにおける店舗と店長の管理

Management of Store and Store Manager in a Supermarket Company

岡 橋 充 明・乗 杉 澄 夫

Okahasi, Mitsuaki & Norisugi, Sumio

ABSTRACT

This paper examines how the stores and the store managers in a supermarket company are managed by the senior managers. The subjects that we focus on here are store budget, performance management, human resource management and the consciousness of store managers. These subjects constitute a part of our research, which describes the works of white collar workers under the key concept of management. Our targets are as follows: 1) How the stores and the store managers are managed by the senior managers. 2) How the store managers manage their stores. 3) What skills are required for store managers and how these skills are developed during their careers. This paper concerns particularly the first point of our targets.

はじめに

本稿は、スーパーマーケットの店舗と店長がどのように管理されているのかを、店舗予算、店舗業績の管理、人事処遇制度、店長の意識といった側面から検討する。

これは、スーパーマーケットの店長を対象にして、ホワイトカラーの仕事を管理を軸に描き出すという筆者の構想⁽¹⁾の一部をなしている。その構想は次の3点からなる。1) 店舗と店長は上部管理者によってどのように管理されている

(1) 構想の全体については、乗杉・岡橋他 [2008] を参照。

のか、2) 店長は店舗をどう管理しているのか、3) 店長に求められる能力は何であり、店長のキャリアはこれにどう関わるのか、である。本稿はこれらのうちの第1点を取り扱う。

筆者の基本構想は中村・石田 [2005] に多くを負っている。同書は、ホワイトカラーの仕事がどう管理されているかを軸にホワイトカラーの仕事を描き出した。筆者の基本構想は、ホワイトカラーが管理されるだけでなく、管理する存在であることに注目する点で同書と異なるが、本稿に関する限り、同書と同じ問題を扱うことになる。

本稿が描き出すものは、基本的には、中村・石田 [2005] に収められたデパートの事例とあまり変わらない。業績管理の基礎となるのは店舗予算であり、売上高等の予算達成度がチェックされる。ただし、業種・業態の違いからであろうか、本稿の事例では、業績の管理は公式の会議でも行われるが、重要なのはむしろ日常的・個別的な接触である。そうした点で、本稿はもう一つの管理の実態を描き出すことになる。

スーパーマーケットの業績管理に関する研究は意外に限られている。管理会計の分野で主たる研究対象となってきたのは製造業であり、小売業、特に本稿が扱うスーパーマーケットを対象とする研究は少ない。⁽²⁾ 労働の分野では、パートタイマーについてかなりの研究蓄積があるが、業績管理を扱った研究は少ない。⁽³⁾ 本稿は、管理会計と労働の二つの分野にまたがって、比較的未開拓な業種で業績管理の実態を明らかにしようとする試みである。

ここで、上部管理者による店舗の業績管理と店長の人事管理の関係について述べておこう。それらは重なり合うところが多いが、本稿は異なるものとして扱っている。重なり合う例は、店舗の業績管理と店長の人事考課（特に賞与）が店舗予算の達成度を基準に行われることである。また、予算達成度が低い場合に上部管理者によって行われる指導は、店舗に対する指導であると同時に店

(2) 小林 [1996]。

(3) 小野 [2001]；石田 [2003]，153 頁以下。

長に対する指導でもある。とはいえ、上部管理者が管理する業績とは、直接には店長の業績というよりは店舗の業績であろう。特に効果の面で、人事管理上の措置は店舗業績から独立している。予算達成度が低い場合、人事考課によって店長の賞与は低くなるが、それによって当該店舗の営業成績が改善されるわけではない。⁽⁴⁾

本稿にとって特に重要な資料は次の2つである。第1はA社社員へのインタビュー結果である。インタビューは2005年6月から2008年12月までの間に計15回、31時間に及んだ。対象となったのは、人事・総務・営業部門の本社スタッフと店長であり、これらの人々に対するインタビューによって、A社の組織、人事処遇制度、店舗運営の仕組み、正社員のキャリア等について知ることができた。⁽⁵⁾第2は、2007年初頭に店長に対して行ったアンケート調査の結果である。このアンケートでは、A社の人事考課に対する店長の意識等について調査した。

本稿は必要に応じて1990年代の前半にまで遡ることがあるが、現状として描くのは2005年から2007年にかけてである。

1 店舗予算

(1) 店舗予算とは

店舗・店長の管理は店舗予算を軸に行われる。店舗予算とは、店舗を運営する上で必要となるさまざまな資源を配分し、その用途を定めると同時に、店舗が達成すべき数値的な目標水準を定めたものである。それは、店舗のパフォーマンスを評価する基準であると同時に、店長をはじめ、管理的な立場にある店

(4) この点に関連して中村〔2006〕は、成果主義を念頭に、通常挙げられる人事管理の方策だけで人事管理の目標である「労働力の効率的利用」は達成されず、「労働力の効率的利用」のためには、人事管理の概念を、「部門別業績管理」を含めた「仕事管理」へと拡大すべきだと主張している。それに対して筆者は、醒めた言い方ではあるが、通常言われる人事管理の方策は、必ずしも業績の向上に結びつくとはいえないがゆえに、業績管理ではなく人事管理なのではないか、と考えている。

(5) A社の概要については、乗杉・岡橋他〔2008〕を参照。

舗正社員の人事考課の基準にもなっている。A社の2005年度の店舗予算案の概要が図表1である。

図表1の売上高とは、店舗本体の販売活動から得られる収益である。この売上高と店舗に入っているテナントの売上高が、店舗の収益（営業収益）の主な部分となる。2行目に示されている荒利益とは、売上高から商品の仕入価格を差し引いたものである。⁽⁶⁾ 荒利益から広告宣伝費のような販売費、人件費、さらに賃借料・租税公課・減価償却費等の一般管理費を控除したものが営業利益である。賃借料以下の、店舗資産から発生するコストも店舗の責任として予算に含まれている。さらに、本社のサポート活動に対する費用である本部負担金（売上高に対して一定の比率で計算）も店舗予算に含まれている。最終的には、経常利益の計画値が明示されている。店舗が（経常）利益の計算単位として位置づけられていることが分かる。

図表1の下の方欄に荒利益率、労働分配率、経常利益率が示されている。荒利益率は荒利益を売上高で割ることによってもとめられ、荒利益を出すために効率よく販売したかどうかを示す指標である。労働分配率は、人件費合計を荒利益で割ることによってもとめられ、店舗がいかに効率的に労務管理を行い、価値を生み出したかを示す指標である。経常利益率は、通常、経常利益を売上高で割ることによってもとめられるが、A社の場合は営業収益合計が分母になっている。店舗の総合的な収益に対する経常利益の比率が高いかどうかを示す指標である。

図表1は年間の予算表であるが、月次の予算、商品部門別の予算も作成される。前者の場合、取り上げられる項目は年間の予算表と同じであるが、後者の場合は予算年度の売上高及びその対前年度比、荒利益及びその対前年度比、荒利益率である。

(6) 製造業の場合には売上高から売上原価を差し引いたものを粗利益と表示するが、小売業では仕入原価を差し引いたものを荒利益と表示することが多いので、本稿もそれになった。損益計算書上では、売上総利益と表示されるものを意味している。

図表 1 店舗予算案（2005 年度、イメージ）

| 科目名 | 2003年度 実績 | 2004年度 実績見込 | 予算対比 | 2005年度 予算 | 伸び率 | 予算案策定 理由記入欄 |
|-----------|--------------|----------------|------|--------------|-------|----------------|
| 売上高 | ○○○ | ※※※ | ××× | ・ ・ ・ | ・ ・ ・ | 営業収益面 |
| 荒利益 | ××× | | | | | |
| テナント売上高 | ▲▲▲ | | | | | |
| その他売上高 | | | | | | |
| 営業収益合計 | ◎◎◎ | | | | | |
| 広告宣伝費 | | | | | | 販売費面 |
| ・ ・ ・ ・ ・ | | | | | | |
| 販売費合計 | ◇◇◇ | | | | | |
| 給与及び手当 | | | | | | 人件費面 |
| 賞与引当金 | ××× | | | | | |
| ・ ・ ・ ・ ・ | | | | | | |
| 人件費合計 | ※※※ | | | | | |
| ・ ・ ・ ・ ・ | | | | | | 一般管理費面 |
| 賃借料 | | | | | | |
| 修繕費 | | | | | | |
| 租税公課 | | | | | | |
| 減価償却費 | | | | | | |
| ・ ・ ・ ・ ・ | | | | | | |
| 一般管理費合計 | ○○○ | | | | | |
| 営業利益 | ××× | | | | | 経常利益面 |
| 営業外収益 | ▲▲▲ | | | | | |
| 本部負担金 | | | | | | |
| 投資支払利息 | | | | | | |
| 営業外費用合計 | □□□ | | | | | |
| 経費合計 | ▽▽▽ | | | | | |
| 経常利益 | ◎◎◎ | | | | | |

| 各指標 | 昨年 | 見込み | 改善率 | 来期予算 | 改善率 | その他・ 外部情報 |
|-----------|-----|-----|-----|-------|-------|--------------|
| 荒利益率 | ○○○ | ※※※ | ××× | ・ ・ ・ | ・ ・ ・ | |
| 労働分配率 | | | | | | |
| 経常利益率 | | | | | | |
| ・ ・ ・ ・ ・ | | | | | | |

A社資料より作成

店舗及び店長の評価は、店舗の業績管理においても、店長の人事考課においても、前年度実績値を参考にしつつ、実績値と予算数値を比較すること—予算達成度—によって行われる。本社スタッフの話によれば、同規模の店舗であっても、店舗の状況（商圈の世帯数・同業他社店舗等）が全て異なるため、店舗間比較は参考にするとしても、それによる管理は行えない（行わない）という。

(2) 予算編成

店舗予算の編成は以下のように行われる。

予算編成は店長による店舗予算原案の作成から始まる。12月末頃、店長はその年度—3月から翌年2月まで—の担当店舗の売上高等に関する実績見込みをもとに、翌年度の店舗予算原案を作成し、所属エリアのエリア・マネージャー（以下、AMr と略）に提出する。売上高等の数値は部門ごと月ごとの積み上げであり、場合によっては週、日の積み上げになる。極端な話として、売上高は、クリスマスが週末であるかどうかによっても変わってくる。⁽⁷⁾ 人件費は、昇級・昇格やベースアップを織り込んだ上で、指針となる労働分配率の範囲内に納まるよう定められる。

AMr は、各店舗の予算原案を積み上げ、経済環境、競合店の状況、全社的な目標を織り込んで修正を行い、各店舗に落とし込む。その後、店長からの意見を吸い上げ、再度調整を行って、エリアの予算原案を作成する。本社スタッフによれば、店長は、現状に近く、クリアしやすい予算を組む傾向にあるため、AMr はあるべき水準まで目標を引き上げることになる。こうした調整は2度、3度と行われることが普通だという。

AMr は本社の予算編成会議にエリア予算原案を提出する。編成会議では、消費者の行動に影響を与える経済環境を予測し、販売面の数字と仕入れ面の数字の摺り合わせが行われる。その上で全社的な予算と各エリアの予算が決定さ

(7) この点でA社の予算編成のプロセスは、中村・石田 [2005] のデパートの事例—まず年
半期予算が立てられ、次に各月の予算が作成される—と対照的である。

れる。本社スタッフによれば、決定されたエリア予算は予算原案より高くなるのが普通だという。

エリアの予算案と決定予算に差額がある場合、AMrは差額を各店舗に配分する。どう配分するかはAMrと店長が話し合っで決める。一律に上乘せすることもあれば、個別に上乘せ額を決めることもある。いずれにせよ、店舗予算は店長が作成した予算原案より増額となることが多い。

予算は必ず達成すべき目標であるが、店舗・店長の努力ではどうすることも出来ない場合がある。競合店の出店は事前に予測できるケースが多く、予算に織り込むことが多いが、予測できない事象が生じた場合には、実績数値は記録するものの、年度途中で予算を修正することがある（期中修正）。

予算の修正は、店舗の改装やフルタイム人員の増減を伴う場合に行われる。それに対して、競合店対策で販売活動を強化するために本社の人員が応援に出る場合には、予算修正は行われない。同様の応援は、改装、開店、年末年始にもあるが、これらは全て店舗予算には反映しない。

2 店舗業績の管理

(1) 営業数値の管理

店舗業績を管理するさいの基礎になるのは、さまざまな形に整理された営業数値である。基本的なのは損益計算資料であり、ここには部門別、エリア別、店舗別・工場別の月ごとの数値が整理されている。整理されている指標は、予算表と同様に、売上高、荒利益、販売費、人件費、本部負担金、経常利益であり、予算と前年度実績、今年度実績が記され、今年度実績の予算比、対前年度比が示されている。

店舗に関してはより細かい数値が存在し、その中に異常値が含まれる場合には、より詳しい要因分析が可能となる。すなわち、売上高や荒利益以外に、ロス（廃棄等）、格下げ（値引）、1人あたり・売場面積あたりの売上高・荒利益等である。これらのうち、売上高については毎日、利益については毎週数値が

出る。これらの業績は予算達成率順に見ることができるため、問題のある店舗・部門を発見するのは、それほど難しくない。

(2) 営業会議

A社の営業活動の節目になるのは、月1度の営業会議である。まず全社会議が開かれ、その後エリア会議が行われる。全社会議には社長以下、本社スタッフ—人事・総務部門の管理者と営業部門の管理者（AMr, スーパーバイザー〔以下SVと略〕、バイヤー）—、店長が出席する。この会議は全社的な状況を本社スタッフと店長が共有する場であり、販売・人事関係の重要事項の説明・伝達が行われる。人事関係の重要事項としては、各店舗の労働分配率、労働法規上の問題等がある。個々の店舗の業績が問題にされることは少ない。ただし、全くないわけではない。

エリア会議では本部の責任者がエリアごとに重要事項の説明・伝達を行う。説明を行うのは、人事・総務部門の責任者、商品購買部の各部門長（上級バイヤー）、販売事業部の各部門長（上級SV）である。これらの責任者は、売り方や管理面について指示を出したり、成功事例の紹介を行う一方で、売上高等に問題のある店舗に対して、説明を求めることがある。

AMrは、営業会議では、どちらかというと店長をかばうことが多い。これ以外に、たいてい月1回、エリア会議があり、AMrはそこで店長と細かい話をしているためである。さらに、問題のある店舗に対してはAMrが店舗を訪れ、直接注意を与える。

(3) 日常的・個別的管理

店舗業績の管理は、会議の場よりはむしろ、日常的かつ個別の接触を通じて行われる。AMrはエリア内の店舗を月2回程度訪れ、店舗の業績について店長と話し合い、問題があれば注意を与える。問題のある店舗では、両者の協議はより頻繁に行われる。SVも、担当する部門で問題のある店舗を訪問し、店長、

チーフと面談する。

店舗業績の管理で重要な指標は、売上高、荒利益、経常利益であり、労働分配率である。しかし、店舗の状況をチェックするさい、上部管理者が特に重視するのは売上高であり、これが大きく減少した店舗は重点監督の対象になる。荒利益以下の指標の悪化は、売上高の減少から派生的に—それに応じた経費削減が遅れることによって—起こることが多い。

店長から相談がない場合、上部管理者は問題の原因が外部要因か内部要因かを調べる。外部要因で多いのは競合店の出現である。その場合には、売上高減に対応した予算組み替えを行う一方で対抗措置を取る必要がある。内部要因—店舗管理上の問題—は外からは分かりにくい。そうした場合、上部管理者は店舗訪問時に基本的な管理ができているかどうかをチェックする。例えば、欠品がないか、従業員の身だしなみに問題がないか、清潔感が保たれているかどうか等、である。ただし、本社スタッフによれば、外部要因か内部要因かを問わず、問題の発見や対応策の検討は、本来店長が主導すべきものである。

3 人事処遇制度

(1) 成果主義的管理

A 社のかつての人事処遇制度は年功的な性格が強かったが、A 社は 2000 年代の初めに、年功的要素を排除し、成果主義的管理を強める改革を行った。この改革によって、管理層については、その給与（貢献給）は貢献グレード一本で決まるようになった。

貢献グレードとは、職務の価値ではなく、発揮された仕事の価値を示すものであり、ポスト自体の責任の大きさに加えてポストに就いている人の貢献への期待を含んだものである。そのため、職務給が仕事の価値と 1 対 1 の関係にあるのに対して、貢献グレードは仕事の価値を基準としつつ、仕事に就いている人への評価も含むことになる。店長は、店舗の規模と規模ごとの営業収益予算に従って複数のグレードに分類された。貢献給の基準額はこのグレードによっ

て決まり、人事考課によって上下数段階の幅で変動することとなった。

シングルレートの職務給の場合、人事異動の結果として給与が下がるケースがあり、そのような場合、人事異動を当事者に納得させるのは難しい。それに対して貢献グレード制度では数段階の幅があるため、人事異動がやりやすくなる。また、この幅を設けることにより、職能資格制度のような積上方式ではなく、洗替方式で社員の能力と努力を評価することが可能となった。

(2) 人事考課

店長に対して行われる人事考課では主に業績が評価されるが、財務的業績が最も重視されるのは賞与であり、これに給与、昇進が続いている。

賞与の人事考課は年2回行われる。店長の場合はAMrが面接の上、一次考課を行う。二次考課者は営業本部長である。人事考課は、評価項目ごとに評価点をつけ、ウェイトを付けて考課点を計算する。財務的指標（数値実績考課）に関しては、毎月の予算に対する達成度から自動的に評価点が決まる。ウェイトが特に高いのは経常利益と労働分配率であり、営業収益、直营荒利益等がそれに続く。非財務的指標（行動実績考課）ではまず店長が自己評価を行い、それをもとにAMrが評価点をつける。財務的指標と非財務的指標で考課点の比重が高いのは前者である。

給与の場合、人事考課は年1回行われ、考課者は賞与と同じである。評価にあたっては、業績だけでなく、職務遂行評価や目標管理評価が行われるため、賞与よりも非財務的な要素の比重が高くなる。

本社スタッフによれば、昇進は予算達成度の影響を受けるが、賞与や給与よりも非財務的な業績、能力—「指導力」や「クレーム処理能力」、「コミュニケーション能力」、「判断力」、これらを包括するものとしての「人間力」ないし「本当の力」—が重視されるという。

4 店長の意識

店長は以上のような人事考課を概ね肯定的に捉え、受け入れているが、労働条件に対してはある程度の不満が存在する。以下は店長に対して行ったアンケート調査の結果である。

(1) アンケートの概要

このアンケートは、店長に対する人事考課に関して店長自身がどう考えているのかを調べるために行われた。すなわち、人事考課で重視される財務的指標は何か、予算達成度は報酬にどの程度反映しており、店長はそれをどう考えているのか、昇進に影響を持つ業績は何であり、店長はそれをどう考えているのか、店舗予算の編成や労働条件についてどう考えるのか、等である。

調査票は2007年2月上旬にA社人事部を通じて各店舗の店長に配付した。記入された調査票は、3月末を期限として店長がわれわれに直接返送する形をとった。回収率は90%弱だった。

(2) 財務的指標と人事考課

図表2に示しているように、人事考課でどのような財務的指標が重視されているかについて、店長の認識は正確である。AMrと面接の上で人事考課が行われているためであろう。

図表2 人事考課で重視される財務的指標

| 順位 | 売上高 | 荒利益率 | 営業利益 | 経常利益 | 労働分配率 | その他 |
|-----|-----|------|------|------|-------|-----|
| 第1位 | 6 | 1 | 2 | 106 | 1 | 0 |
| 第2位 | 29 | 14 | 13 | 5 | 55 | 0 |
| 第3位 | 36 | 24 | 12 | 4 | 34 | 3 |

店長アンケートより作成

(3) 予算達成度と人事考課

予算達成度と賞与の関係については、図表 3a に示しているように、ほとんどの店長は予算達成度が賞与に反映していると感じており、反映していると感じる店長ほど、賞与は客観的な公式ルールで決定されと感じている。また、図表 3b に示しているように、ほとんどの店長は、予算達成度の賞与への反映度は現状のままでよいと考えている。そして、予算達成度が賞与に反映していないと感じる店長ほど、賞与により反映させて欲しいと思っている。

予算達成度と給与の関係については、図表 4a に示しているように、予算達成度が給与に強く反映していると感じる店長は少ない。ただし、反映していると感じる店長ほど、給与は客観的な公式ルールにもとづいて決まると感じている。また、図表 4b に示しているように、ほとんどの店長は予算達成度の給与への反映度は現状のままでよいと考えている。そして、給与の場合には賞与と異なり、予算達成度が給与に反映していないと感じる店長が、反映度の強化を希望するという関係は確認できない。給与は生活の原資であり、不確定な業績によって変動することを望まない、という意向が表れているのであろう。

図表 3a 予算達成度と賞与の関係(1)

| 予算達成度の賞与への反映 | 賞与の決定方法 | | | 計 |
|--------------|---------|-----|-----|-----|
| | 主観的 | 中程度 | 客観的 | |
| 反映しない | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 中程度 | 1 | 25 | 11 | 37 |
| 強く反映 | 1 | 18 | 57 | 76 |
| 計 | 3 | 44 | 69 | 116 |

図表 3b 予算達成度と賞与の関係(2)

| 予算達成度の賞与への反映 | 賞与への反映度に対する希望 | | | 計 |
|--------------|---------------|-------|-------|-----|
| | 反映させない | 現状でよい | 反映させる | |
| 反映しない | 0 | 0 | 3 | 3 |
| 中程度 | 2 | 28 | 6 | 36 |
| 強く反映 | 7 | 65 | 4 | 76 |
| 計 | 9 | 93 | 13 | 115 |

店長アンケートより作成

図表 4a 予算達成度と給与の関係(1)

| 予算達成度の給与 への反映 | 給与の決定方法 | | | 計 |
|------------------|---------|-----|-----|-----|
| | 主観的 | 中程度 | 客観的 | |
| 反映しない | 4 | 7 | 6 | 17 |
| 中程度 | 1 | 60 | 18 | 79 |
| 強く反映 | 0 | 1 | 19 | 20 |
| 計 | 5 | 68 | 43 | 116 |

図表 4b 予算達成度と給与の関係(2)

| 予算達成度の給与 への反映 | 給与への反映度に対する希望 | | | 計 |
|------------------|---------------|-------|-------|-----|
| | 反映させない | 現状でよい | 反映させる | |
| 反映しない | 1 | 13 | 3 | 17 |
| 中程度 | 3 | 67 | 9 | 79 |
| 強く反映 | 2 | 18 | 0 | 20 |
| 計 | 6 | 98 | 12 | 116 |

店長アンケートより作成

ほとんどの店長は、財務的業績が昇進に影響を与えていると感じている。「強い影響」は32.2%、「中程度」は63.5%、「影響しない」は4.3%であった。影響を与えていると感じる財務的指標は、経常利益が最も多く、売上高、営業利益が続いている。非財務的業績の影響についても同様であるが、その度合いはやや小さい。「強い影響」は14.6%、「中程度」は76.7%、「影響しない」は8.7%であった。さらに財務的・非財務的業績が昇進に与える影響のあり方については、「現状でよい」が87.9%、「反映させる」と「反映させない」がそれぞれ6.0%であり、大多数の店長は現状のままでよいと考えている。

(4) 予算編成

予算は店舗と店長を評価するさいの基準になるが、店長が予算編成会議に直接参加することはない。そこで、店長に予算編成会議への参加意欲を質問したところ、参加意欲がある程度存在することが分かった。「参加を希望する」は28.7%、「どちらともいえない」は62.6%、「参加を希望しない」は8.7%だった。予算編成時の店舗予算原案の取り扱いを図表5に示している。店長によれば、

図表5 店舗予算原案の取り扱い

| 修正の有無 | | 修正の内容 | | 増額の有無 | |
|-------|-----|-------|-----|-------|-----|
| 全くない | 0 | 大まか | 17 | 全くない | 1 |
| 中程度 | 16 | 中程度 | 60 | 中程度 | 17 |
| 多い | 100 | 詳細 | 38 | 多い | 98 |
| 計 | 116 | 計 | 115 | 計 | 116 |

店長アンケートより作成

店舗予算原案は修正されることが多く、修正の内容も詳細であり、増額の場合が多い。

(5) 労働条件

労働条件に関しては、店長の間にある程度の不満が存在する。図表6に示しているように、「中程度」の店長が多いが、「不満」の店長が3分の1ほどいる。満足度と店舗規模の間にはっきりとした関係は見られなかったが、図表6から、店長経験の長い方が不満の割合が低いことは確認できる。自由回答から得られた不満は、労働時間の長さに対するものが大半であった。ベテランの店長が経験の蓄積によって効率的な店舗管理を行うのに対して、経験の浅い店長は、フルタイム人員の削減から発生する問題⁽⁸⁾に対して、対応に時間がかかるのかもしれない。なお、自由回答に、給与に対する不満はほとんど見られなかった⁽⁹⁾。

図表6 店長経験の長さと労働条件満足度

| 店長経験 年数 | 労働条件満足度 | | | |
|------------|---------|-----|----|-----|
| | 不満 | 中程度 | 満足 | 計 |
| ～10 | 30 | 38 | 0 | 68 |
| 11～ | 9 | 30 | 3 | 42 |
| 計 | 39 | 68 | 3 | 110 |

店長アンケートより作成

(8) この点に関しては、乗杉・岡橋他[2008]を参照。

(9) A社が行った従業員意識調査でも同様のことが見られる。労働条件に不満を持つ店長の約4割はその理由に労働時間の長さを挙げているが、給与の低さを挙げる者は少ない。

【参考文献】

- 石田光男『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア—』、ミネルヴァ書房、2003年。
- 小野晶子「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」、『日本労働研究雑誌』、498号、2001年。
- 小林啓孝『変革期の小売業の利益戦略—スーパー・コンビニ・百貨店の経営と管理—』、中央経済社、1996年。
- 中村圭介・石田光男（編）『ホワイトカラーの仕事と成果—人事管理のフロンティア—』、東洋経済新報社、2005年。
- 中村圭介『成果主義の真実』、東洋経済新報社、2006年。
- 乗杉澄夫・岡橋充明他「ホワイトカラーの仕事と能力形成の研究」、『2008年度 オンリー・ワン創成プロジェクト報告書』、和歌山大学、2008年。